

## 项目成本管理

### 1 目标责任成本的制定

#### 1.1 编制标后预算

按照合同要求，依据施工图纸及时编制标后预算，对人、材、机、组织措施费、技术措施费、管理费、利润进行分解，并计算出人、材、机消耗量。

1.2 标后预算编制完毕，项目部与分公司进行核对审查，并将造价文件整理成册。

1.3 定额造价应随签证变更的发生进行补充调整。

### 2 制定目标责任成本

#### 2.1 直接工程费目标责任成本

按量价分离的办法进行测定。执行分公司《项目抵押经营责任目标考核办法》和《工程成本核算办法》执行。

#### 2.2 项目管理费目标责任成本

根据合同价款工程规模、工期，确定项目管理费目标责任成本。

各项费用测算完后汇总形成“工程目标责任成本汇总表”

#### 2.3 项目成本降低率指标

图纸部分目标责任成本测算完毕，按照定额造价和合同造价分别计算出定额成本降低率和合同成本降低率指标。

#### 2.4 目标责任成本的调整

发生签证变更事项，项目部及时办理书面确认手续，并报分公司补充调整工程造价汇总表、各项费用量价分析表和目标责任成本表。发生重大变更事项，如材料供应主体变更、单价结算办法变更等，必须重新计算项目成本降低率。

### 3 过程成本控制

3.1 图纸到位后编制技术可行、经济合理的、可切实指导施工的施工方案和施工组织设计。

3.2 制定具体的项目成本计划和控制措施，建立项目岗位成本责任制。

3.3 择优推荐劳务队伍、材料供应商、机械租赁商报分公司。分公司对参选单位，要从装备、业绩、信誉方面进行资格预审，对招标文件进行审查、对招标过程进行监控，对中标单位的报价、承诺等与目标责任成本对比，参与合同的签订，保证使用最适合项目需要的费用低的充分响应招标文件的协作单位。

### 3.4 材料费用的控制

a、材料采购成本的控制：采购单价不应超过目标责任成本确定的控制价格，特殊情形应事前报分公司进行审批。大宗材料采购必须有采购合同，并要在分公司材料部门进行备案，否则，材料部门不得办理入库，财务部门不得付款。发现违规追究相关部门、人员责任。

b、材料领用成本的控制：材料领用执行限额领料制度，限额领料单要注明工程部位、劳务队伍名称，月末材料人员根据当月工程价款结算书，计算劳务队伍剩余材料，并实地盘存，对出现偏差的劳务队伍要查明原因，属于结算书偏差的，编制人员重新编制结算书，属材料浪费、丢失的，作价由劳务队伍赔偿。

c、现场管理费的控制：各项费用均须在目标责任成本控制的标准内支出，对超出标准的支出，报分公司核准，否则财务部门不得予以支付。

## 4 成本核算与分析

4.1 成本核算应坚持施工形象进度、施工产值统计、实际成本归集‘三同步’的原则。

### 4.2 项目成本预算收入的核算

为得到准确的成本预算收入，月报量必须按合同计价办法以工程结算的格式进行编制、报送分公司进行审核。报量实物工程量应与劳务队伍任务结算书一致，套价应符合合同约定。为避免漏算、重复计算工程量，工长每月用色笔在图纸上标注形象进度，并建立‘实物工程量台帐’和‘工程报量台

帐”，逐月登记。

#### 4.3 实际成本的核算

实际成本归集、核算要符合财务制度的要求，禁止乱摊乱派项目成本。必须保证成本收入与支出核算口径一致。

a、人工费应按月结算、挂帐，实物工程量应符合工程实际进度，并与分公司掌握的工程报量一致。

劳务队伍结算书按月按单位工程编制，由项目部施工员或预算员审核，材料负责人进行主要材料核销，经质量、安全员签认，项目经理审批后，按合同约定支付进度款。

b、施工组织措施和施工技术措施材料、辅助材料、机械费通过填表对比分析考核。

#### 4.4 成本分析

项目部每月召开项目成本分析会议，分析成本节超状况及原因，检查成本措施落实情况。

成本分析应从如何增加成本收入，减少成本支出两方面进行，发现问题，制定相应的方案要。增加收入方面首先分析，项目发生的新增加的工作内容和因业主、勘察、设计、监理、其他施工单位等影响正常施工并属于允许索赔的事项，是否及时办理了确认手续；其次能否提出满足工程功能要求，但可增加成本收入减少成本支出的设计变更、技术核定，必须取得业主的认可。

减少成本支出方面，分析施工方案是否经济，施工组织是否合理；人、材、机及管理措施投入是否及时、有序，数量、价格是否在控制范围之内；工期、质量、安全是否正常；是否存在潜在的影响后续工程成本的因素，提出改进措施，定人、定时解决。

成本分析会要形成详细记录，经核算员整理后每月报分公司工程科。

#### 5 事后评价

工程竣工结算及财务帐务处理完毕后，编写工程成本管理总结。